特別記事

中小工場の新製品開発アイデア評価法と試作の進め方

経営コンサルタント　中村　和夫

評点法とチェックリスト法

新製品アイデアをある尺度に照らして審査し、採用するか否かの決定をする評価手法はいろいろあるが、評点法とチェックリスト法の２つに大別して考えることができる。評点法はいくつかの評価項目によってアイデアに点数をつけ、その合計が合格点に達しているかどうかを判定する方式である。

チェックリスト法は新製品が具備すべき条件をチェックリストでチェックし、採用するか否かの判断の資料とするものである。中小企業ではチェックリスト法を使っているところが多い。

チェックリスト法

チェックリストによるものを**表１**に示す。なお表１の項目以外に、各社それぞれの製品または業界の特徴から**表２**のようなチェック項目が必要な場合もある。自社特有のチェック項目を洗い出しておくことも大切である。

３つの評価組織

評価を誰が、またはどういう組織がするかは、以下の３つに大別される。

①経営トップがする

②新製品開発委員会など会議で行う

③開発部門が行う

それぞれに長所短所がある。トップが行えば評価に一貫性があり、採否の決断は速い。また採用したものの推進圧力も強いから進行もスムーズにいく。しかし半面、評価が恣意的になり、トップの好みに合うものだけが採用される傾向がある。

委員会組織で評価しているところが多いが、評価は公平になる半面、採否の判定は何回かの会議にかけられ開発時期が延びるきらいがある。それに大勢の意見で評価→修正されて、いわゆる製品が丸くなり、無難ではあるが特徴のないものになりがちである。

開発部門に評価を任せる方式は、中小企業ではあまりなされない。責任の所在がはっきりして開発者の意欲は高まるが、自己採点に近いので、よい製品ができても売れる商品にならないことがある。

評価組織を使い分ける

中小企業では３つの方式を流動的に使い分けるのがよい。私が推奨しているのは、社長が主導する委員会評価を中心とするがそれのみにこだわらず、ときにトップが単独で決断したり、テーマによっては開発部に任せるという方式である。

トップが評価し採否や案の修正を決断するテーマは、

①既存製品のバリエーション（姉妹品、付属品）アイデア

②OEM（相手先商標製品）

などで、緊急を要しかつ販路がほぼ確定しているものである。

開発部に任せるものは、

③実験や性能テストが評価の中心となるもの

④技術開発が主体になるもの

表１　アイデア評価チェックリスト

①購買意欲をそそるメリットがあるか
②購買能力以内の価格に設定できるか
③自社に販売ルートがあるか、または作れるか
④類似競争品に勝てる差別化がなされているか
⑤デザインで優位に立てるか
⑥工業所有権で優位に立てるか
⑦ＰＬ問題はクリアできるか
⑧目標期日までに開発、設計が可能か
⑨生産能力（技術、設備）はあるか
⑩材料、部品の入手は容易か
⑪説明書は親切ていねいにできる自信があるか
⑫性能テスト、寿命試験を自社でできるか
⑬使用環境に合っているか
⑭修理は可能か
⑮維持費は購買者の負担できる額か
⑯梱包、輸送に問題はないか

などのうち開発費用が比較的少ないものである。

そのほかのテーマは社長が主導する委員会で評価し、採否または修正を決定する。すなわち、

⑤新市場へ進出することになるテーマ
⑥需要開拓が必要なテーマ
⑦社運がかかるような抜本的なモデルチェンジテーマ
⑧デザインなど技術開発以外の条件が重要となるテーマ

などでいずれも開発費用がかなり多くかかるものである。

トップの決断

開発委員会で評価する場合でも、多数決的色彩が濃い決定方法と、評価、審議は多数意見を出させるが決断はトップがする方法に分けられる。小規模工場では後者が多く、かつそれが望ましいといえる。

各種の評価手法を用いて採点するとき、このテーマのこの評価項目は何点と決める厳しさや甘さの差には当然、個人差がある。その採点は多数を平均したものでよい。その結果、合格だから採用、合格点以下だからボツということで大部分はよいが、なかにはトップがその逆の決断をするということもある。

それが必要なのは、ここでの決断は社運をかけた意思決定だからである。新製品のアイデアを評価し採否を決定するということは、数年後の製品構成や事業別売上比率という重大なことを決定しているのである。そこにトップの決断力が要請される。

表２　自社特有のチェックリスト

①電圧、周波数は適正か
②その変動または停電に対処し得るか
③ＪＩＳ、ＩＳＯに適合するか
④雨風、高波に堪えられるか
⑤ユーザーに支障ない取付寸法になるか
⑥ユーザーの目が疲れないか
⑦ユーザーの手足が疲れないか
⑧ユーザーの色好みに合うか

裏を返せば、評価は予想に過ぎないということである。評価通り結果が出るなら、点数やチェック項目で採否が決められる。それができないからトップの勘とか理念による決断が求められるのである。

求められているのだから、トップはその感性を研ぎ澄ませておかなければならない。磨くための糧として、

①自業界の将来方向
②競合他社の動向
③ユーザーの動向とその環境の変化

などの情報を収集し、その中における自社製品の役割と位置をしっかり把握しておくことが重要である。

素人に使ってもらい意見を聞く

試作品ができて商品の顔が見えてくると、社外の人の評価も受けられるようになる。これが大切である。新製品が消費財の場合は、社内の技術系でない人、つまりその製品のことは今まで何も知らない人に使ってもらう、あるいは従業員の家族に新製品を使ってもらって、評価してもらうのがよい。

実施の上で大切なのは、

①梱包も含めて、市場に出すときとまったく同じものを使用してもらう
②製品と取扱説明書を渡すだけにし、一切口頭説明をしない
③苦情や感想は遠慮なく率直に出してもらうよ